

3. BUENAS PRÁCTICAS

3.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

Las empresas deben tener identificados, definidos y documentados los procesos relativos a la gestión del aprovisionamiento, de manera que puedan ser analizados periódicamente con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

Las principales actividades del proceso podemos resumirlas en las siguientes:

PROCESO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTOS

El PROCESO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTOS

1. IDENTIFICACION DE NECESIDADES por parte del Departamento usuario (producción, ventas, ingeniería, etc.)
2. SELECCIÓN FUENTES APROVISIONAMIENTO
3. EMISION Y SEGUIMIENTO DE PEDIDOS
4. RECEPCION e INSPECCIÓN de los mismos a fin de darles conformidad
5. APROBACIÓN Y PAGO DE FACTURAS a proveedores
6. CONTROL DE RESULTADOS

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

La detección de la necesidad de adquirir un bien o servicio por parte de un usuario, deberá ser comunicada al Director del Departamento del usuario, siendo recomendable que autorice o valide dicha necesidad.

Asimismo, la necesidad se comunicará por escrito (o por mail) mediante una solicitud al Departamento de Compras.

3.1.2 SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE SUMINISTRO

El objetivo es conocer los suministradores de las compras y seleccionar los idóneos para establecer relaciones estables con ellos.

El primer paso consiste en realizar una segmentación de las compras en base a criterios previamente establecidos, como por ejemplo: ABC de productos o servicios, recurrencia en la compra, función o uso del bien comprado, etc.

A continuación se debe establecer el criterio para la selección de los proveedores, que varía dependiendo del tamaño y naturaleza del negocio, estrategias y necesidades específicas. Sin embargo, existen diversos criterios comunes para todas las organizaciones, siendo los fundamentales la calidad, el precio, el plazo, la cantidad y el servicio ofrecido:



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

La identificación de suministradores potenciales se realiza a partir de los criterios que se derivan del conocimiento del producto y de las exigencias del aprovisionamiento, de manera que se localice el colectivo de proveedores que, en un principio, se considere que puedan satisfacer el pedido.

IDENTIFICACIÓN DE SUMINISTRADORES POTENCIALES

LISTA PRELIMINAR:

- ✓ Fichero del departamento de Compras.
- ✓ Censos industriales, Ferias y Exposiciones.
- ✓ Sugerencias del departamento usuario.
- ✓ Contactos con vendedores y otros compradores.

DEPURACION ELIMINANDO A LOS QUE NO CUMPLAN ALGUNOS DE ESTOS CRITERIOS:

- ✓ Buena capacidad técnica y gerenciales.
- ✓ Situación financiera sólida.
- ✓ Buena imagen en el mercado.
- ✓ Relaciones laborales satisfactorias.

PROCEDIMIENTOS Y FUENTES DE INFORMACION:

- ✓ Memorias anuales y catálogos de los proveedores.
- ✓ Informes comerciales: informaciones recogidas de otras empresas compradoras.
- ✓ Relación de visita con los proveedores potenciales.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Una vez identificados los proveedores, se realiza la petición y comparación de las ofertas.

VENTAJAS DEL DESARROLLO CORRECTO DE PETICIÓNY EVALUACIÓN DE OFERTAS

FOMENTAR LA COMPETENCIA ENTRE LOS PROVEEDORES INDUCIENDOLES A QUE SE ESFUERCEN REALMENTE EN OFRECER LAS MEJORES CONDICIONES

CONOCER CON MAYOR PROFUNDIDAD LA SITUACION DEL MERCADO PROVEEDOR Y RECOGER LAS EVENTUALIDADES INCLUIDAS EN LAS OFERTAS RECIBIDAS

IDENTIFICAR FUENTES DE SUMINISTRO ALTERNATIVAS QUE AUNQUE DE MOMENTO NO SE UTILICEN, EVITEN DEPENDER DE UN PROVEEDOR UNICO

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

3.1.3 CONTRATACIÓN Y NEGOCIACIÓN

Las variables básicas que condicionan toda negociación y definen la posición negociadora de las partes son:

- **El poder de negociación**. El factor fundamental relacionado con la negociación es el grado de poder del proveedor y del comprador. Esta variable se refiere a la posición relativa entre las partes para conseguir un acuerdo más favorable.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

- **El tiempo** o periodo temporal de que dispone cada una de las partes para llegar a un acuerdo, un periodo temporal mayor significa, lógicamente, un margen de maniobra mayor en la negociación.

- **La información** disponible, que representa un aspecto crucial y permite a los negociadores precisar hasta donde pueden llegar en sus pretensiones económicas o de servicio, o cuando puede ser el momento más oportuno de la negociación:

El COMPRADOR esta razonablemente orientado a los costes que incorpora el producto o servicio

Para el VENDEDOR resulta de gran interés el conocimiento de las ofertas de la competencia.

3.1.4 EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE PEDIDOS

El proceso de solicitud de pedidos comienza cuando el comprador emite una orden y finaliza cuando el pedido es aceptado por el proveedor.

La ubicación en el tiempo de una orden de pedido puede variar desde un número de días por mail a unos pocos segundos por Internet o EDI. Otros métodos de solicitud de pedidos son: Teléfono, fax, y reuniones entre el comprador y el proveedor. Otras tendencias actuales de gestión de pedidos de aprovisionamiento se refieren al sistema Vendor Managed Inventory (VMI) y el e-procurement.

Entrada del Pedido

- Teléfono
- Fax
- Internet
- Reuniones cara a cara

Cliente

Proveedor

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

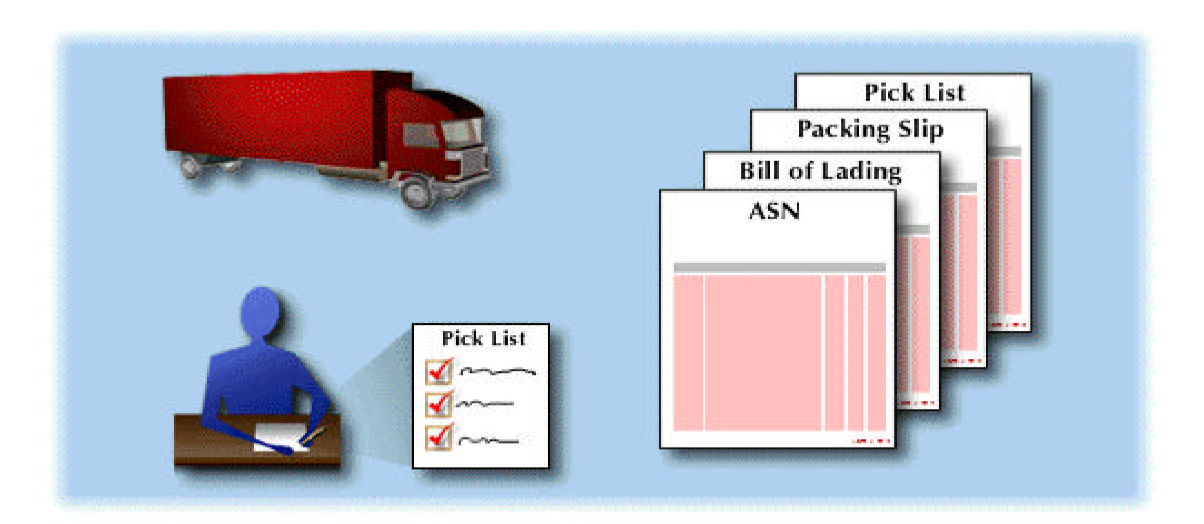
3.1.5 RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE LOS PEDIDOS

La recepción es el proceso que incluye las siguientes actividades:

- Aceptación del material que está llegando.
- Descarga del material del medio de transporte.
- Depósito o preparación del material para mandarlo o reembarcarlo.
- Verificación y documentación de la cantidad y la condición del material.
- Introducción de la información en un sistema de inventarios.

El hecho de reservar el espacio en el muelle de recepción minimiza la congestión y acelera el proceso de recepción, especialmente si se adelanta un Advance Ship Note. Para optimizar el proceso de entrada, es necesario realizar una planificación de las entradas en almacén y tener en consideración otros aspectos como: codificación, tipo de embalaje, pre-aviso, etc.

> **El Advance Ship Notice (ASN)** es enviado por el comprador a la localización de recepción del cliente previo a la llegada de las mercancías. El ASN contiene relevante información en lo que respecta a los contenidos del envío, de manera que el muelle de recepción puede acelerar las actividades de recepción.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

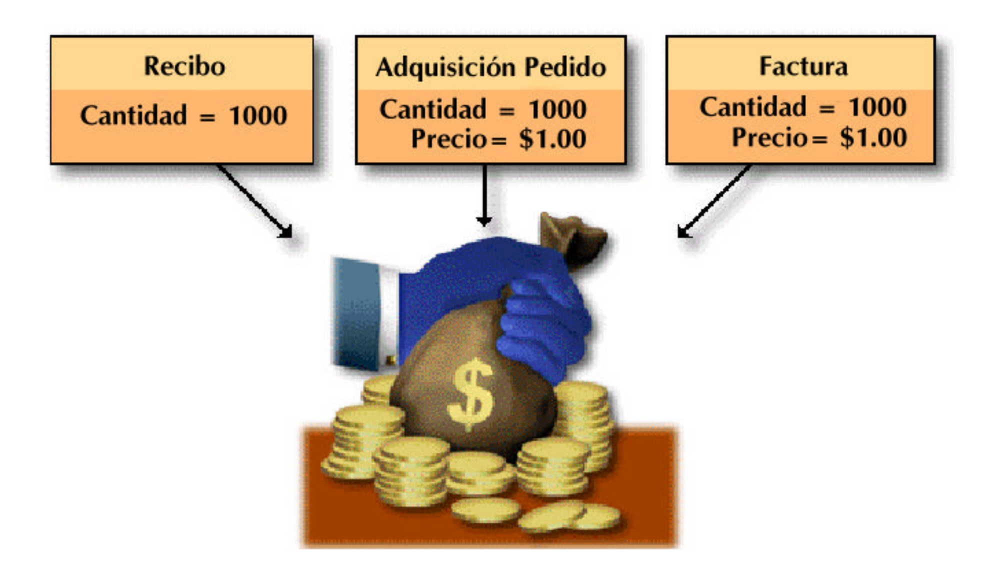
3.1.6 APROBACIÓN Y PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES

El responsable de las Cuentas a Pagar debe recibir:

- Las notificaciones o albaranes de recepción.
- Las órdenes o pedidos de compra.
- Las facturas de proveedor.

La información contenida en estos documentos debe incluir los siguientes aspectos:

- Número de pedido y / o número de la orden de compra.
- Cantidad y precio acordado, que deben coincidir con la orden de compra o pedido y deben de ser conformados antes de realizar el pago al proveedor.



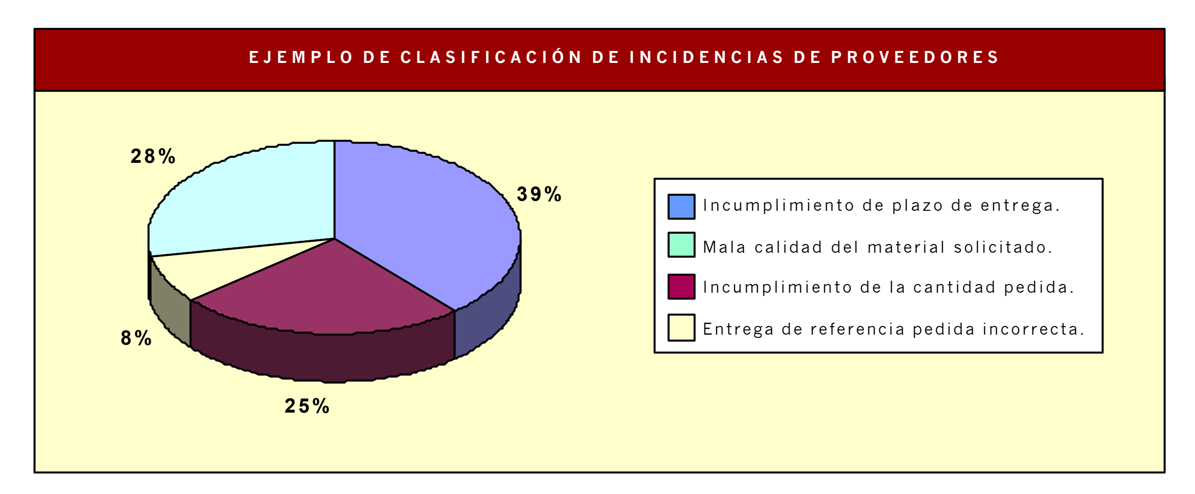
Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Una buena práctica para la comunicación con el proveedor es hacerlo electrónicamente, vía Internet o EDI. Las compañías comparan los pedidos electrónicos con los ingresos a través de un proceso de pago de evaluación de ingresos. Esto elimina la necesidad de facturas de proveedores e introduce un proceso de comparar de dos maneras distintas usando ordenes de compras e ingresos. Los avisos de pagos y los pagos están basados en los ingresos reales. Los pagos son entonces enviados al vendedor usando la transferencia electrónica de fondos.

3.1.7 CONTROL DE RESULTADOS

El control de resultados hace referencia a la evaluación a posteriori de la actuación y desempeño de los proveedores en sus relaciones con la compañía que debería cubrir los siguientes puntos:

- Todas las incidencias y reclamaciones a proveedores deben quedar registradas en los sistemas de información de la compañía en el momento de producirse, de tal manera que se pueda disponer de información para una posterior evaluación del servicio prestado.
- Las incidencias con los proveedores deben de estar clasificadas según su tipología: incumplimiento de plazos de entrega, incumplimiento de la cantidad pedida, entrega incorrecta, mala calidad del material solicitado, etc. Asimismo, pueden ser encuadradas según la gravedad de la incidencia: incidencias normales, extremas, etc.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

- Se debe realizar una evaluación periódica de los proveedores analizando el servicio prestado por los diferentes proveedores y contrastando el número de incidencias con el volumen de pedidos realizados.
- Los resultados de la evaluación deben ser aprobados por la dirección de la compañía para posteriormente ser remitidos a los proveedores para su conocimiento.

3.2 ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Una adecuada gestión de compras y aprovisionamiento exige la implantación de procedimientos operativos que aseguren que las políticas establecidas en esta área se ejecutan de acuerdo con las directrices marcadas, así como que la información utilizada en la toma de decisiones es fiable y oportuna. Es una práctica exigida en la norma de aseguramiento de la calidad ISO9000.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN (KPI's)

A continuación, exponemos algunos de los principales indicadores de gestión, ya que lo que no se mide no se puede controlar:

- **Compras / ventas**: Tomando como escenario las empresas industriales, el coste asociado a las materias primas y a los materiales necesarios para la obtención del producto final constituye el de mayor importe.

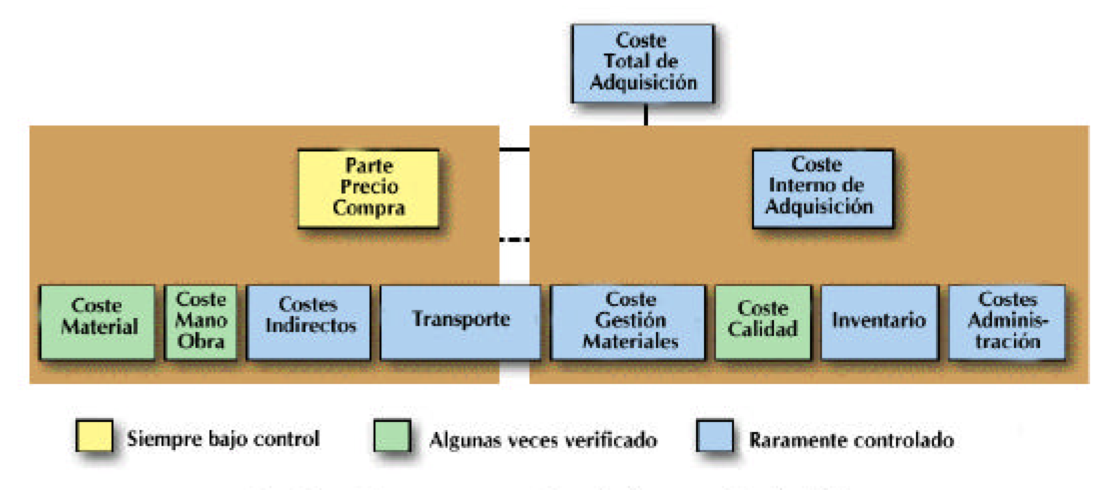
  Dependiendo del sector en el que opera la empresa y de las características productivas de la misma, oscila entre un 25% y un 78% de la cifra de ventas.

Datos año 1999

SECTOR	COMPRAS /VENTAS *
Gran distribución	78%
Farmacia	70%
Bienes de consumo	55%
Automoción	60%
Químico	50%
Sido-metalúrgico	36%
Construcción	25%
Servicios	28%
MEDIA	48%

* No incluye la adquisición de instalaciones y equipos

- **Coste total de adquisición**: El coste total de adquisición de un material es la suma de todos los costes incluidos el momento en que se necesita el material hasta el momento en el que el material no se utiliza, incluyendo el coste de deshacerse de él.



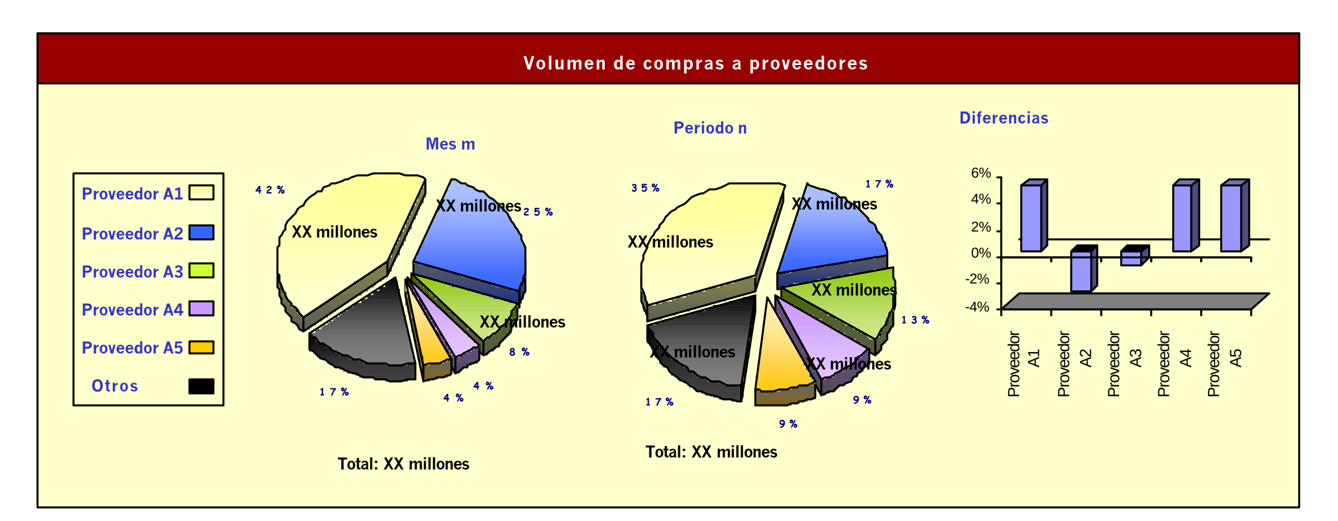
Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

- **El período medio de pago**: Una de las fuentes de financiación de mayor entidad de que disponen las empresas es la que se deriva del hecho de que en general, las compras no se pagan al contado. El período medio de pago es la diferencia media entre el momento que se reciben los materiales y aquel en que se abonan a los proveedores. Un ejemplo:

EJEMPLO DE PERÍODO MEDIO DE PAGO
Empresa compra 5.000 millones de Ptas. **Periodo medio de pago = 90 días.** **FINANCIACION MEDIA DE PROVEEDORES = (5000*90)/365 = 1,250 M Ptas.**

Otros indicadores relacionados con la gestión de compras y aprovisionamiento:

- Coste de Compras: coste del Dpto. de compras / volumen de compras
- % de compras realizada por el Dpto. de Compras
- Nº de proveedores activos / Nº compradores
- Horas de formación / Nº compradores
- Concentración de las compras: Valor total de las compras / Nº pedidos
- ABC de proveedores: volumen de compras por proveedor:



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

- Índice de rupturas: N° de rupturas / líneas de pedido
- Pedidos retrasados / volumen de compra
- Concentración de proveedores:

Concentración de proveedores

	Mes m	Mes m-1	% m / m-1	Periodo n	Periodo n-1	% n / n-1
80% de las compras						
20% de las compras						
Total						

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

- Plazo de espera medio (teniendo en cuenta la volatilidad de los productos): (Valor de los Pedidos pendientes/Volumen de compras) * 365

Estos indicadores y cuanta información de gestión se genere en relación con las compras y aprovisionamientos, debe ser incluida en el Cuadro de Mando de la compañía.

3.4 REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE COMPRA

Dada la importancia que tiene en la cuenta de resultados y, por tanto, en los beneficios de la compañía, se deben acometer las acciones necesarias para lograr la disminución de los costes de compras:

MECANISMOS DE REDUCCIÓN DE COSTES DE COMPRA
✓ Disminución de los costes de tenencia
✓ Disminución de los costes internos derivados de las compras.
✓ Intervención de Compras y de los proveedores en la etapa de definición de las necesidades.
✓ Racionalización de las compras.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

❶ La disminución del precio de compra engloba el análisis de valor de los materiales, el aumento de la cantidad comprada y la selección y concentración de proveedores, que se basará en el poder de negociación de la compañía.

El análisis de valor de los materiales es el procedimiento sistemático dirigido a analizar las necesidades funcionales de los sistemas, equipos, instalaciones, procedimientos y suministros con el fin de alcanzar las funciones esenciales al menor coste total y de acuerdo a las prestaciones de seguridad, calidad y mantenimiento requeridos.

Consiste en evaluar los criterios técnicos con criterios económicos.

❷ La disminución de los costes de tenencia incluye:

- ✓ la reducción de existencias mediante la venta o tratamiento de los productos obsoletos, el establecimiento de los niveles reales de cobertura de los productos, la estandarización y reducción de la gama de productos o de baja rotación, etc.
- ✓ la racionalización de almacenes, mediante el análisis de la centralización / descentralización de los almacenes, el outsourcing, la gestión del transporte, etc.

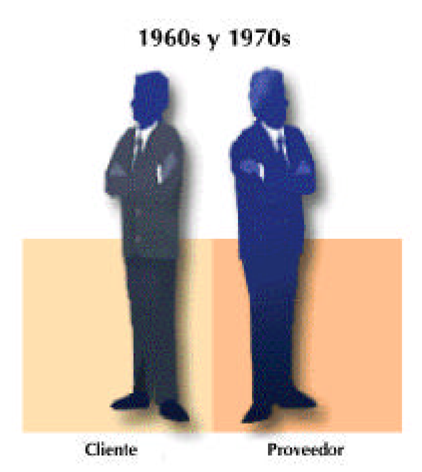
❸ La disminución de los costes internos, mediante una eficaz evaluación de proveedores, la negociación de las condiciones de pago y la correcta planificación de las compras.

❹ La intervención del Departamento de Compras y de los proveedores en la etapa de definición de las necesidades: aproximadamente un 70% del coste de un producto se decide en la fase de concepción general del mismo.

❺ La racionalización de las compras implica la globalización de las compras bajo la forma de contratos marco, la centralización y coordinación de las compras.

3.5 EVOLUCIÓN EN LA RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR

En la década de los 60 y 70, la relación cliente – proveedor era predominantemente adversa. Las compañías se proveían de productos a través de numerosos proveedores, compitiendo unos contra otros para reducir el coste e incrementar su competitividad. Los proveedores tenían que focalizar sus esfuerzos en mantener grandes inventarios para satisfacer los pedidos.



Estas condiciones condujeron a la llegada de relaciones estratégicas y alianzas en la década de los 80, donde ambas partes recompensaban a la otra por los buenos servicios. Este tipo de relaciones eran particularmente efectivas para los productos y servicios altamente diferenciados. Por ejemplo, un productor de comida podía asociarse con un proveedor de embalaje para introducir un nuevo tipo de envase.

1980s



Hoy en día, como la tendencia de asociarse continua prosperando, las compañías están extendiendo su cadena de valor para incluir proveedores de sus proveedores y clientes de sus clientes. Esto puede llevar a mejoras significativas, tales como la reducción del coste total de la cadena de valor, mejoras en la calidad de los servicios, y reducción de los tiempos de aprovisionamiento. Con este enfoque integrador, los socios que efectivamente se intercambian

información pueden recibir beneficios a través de la planificación de la producción, de la reducción del coste de manufacturar, y del tiempo de envío de sus productos.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.



En los años 80 y 90, las compañías han implementado programas formales con sus proveedores clave para estructurarse en relaciones de negocio estratégicas y alianzas.

Por ejemplo, un proveedor podía lograr el estatus de “Proveedor Homologado” y / o “Proveedor Certificado” con sus clientes basado en su actuación en áreas como precisión, plazo de entrega y calidad en el producto.

> **Proveedores Certificados**: son aquellos que satisfacen unos criterios de calidad, coste, entrega y financieros y que, como consecuencia, reciben ciertos beneficios como términos de pago preferenciales.

Proveedor Homologado: una compañía debe estudiar si las mercancías o componentes que proporciona un proveedor pueden ser utilizados en la fabricación de los productos de la compañía. Si la mercancía del proveedor satisface todos los criterios establecidos por la misma y pasa un proceso funcional que confirme la adecuación de la mercancía, el proveedor pasa a ser homologado.